Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДЕНО
И. о. директора
М.Ю. Боев

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

Менеджмент организации

(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,

реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

ФТД.В.02 Управление изменениями

(код и наименование РПД)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

Очная, заочная

(формы обучения)

Год набора - 2024

Хабаровск, 2024 г.

Автор-составитель:

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Т.Н. Ланец

зав кафедрой
менеджмента и государственного управления, кандидат социологических наук, доцент Н.П. Сидорова

РПД Управление изменениями одобрена на заседании кафедры менеджмента и государственного управления

Протокол от «06» мая 2024 г. № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Содержание и структура дисциплины 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся 10
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине 22
6. Методические материалы для освоения дисциплины 25
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" 30
7.1. Основная литература 30
7.2. Дополнительная литература 30
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 31

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1 Дисциплина ФТД.В.02 Управление изменениями обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-2	Способен разрабатывать стратегию развития бизнеса, находить и оценивать новые рыночные возможности, формировать и оценивать бизнес-идеи, разрабатывать бизнес-планы создания нового бизнеса и обеспечивать их реализацию	ПКр – 2.4	Разрабатывает стратегию развития бизнеса, способен находить и оценивать новые рыночные возможности, формирует и оценивает бизнес-идеи
ПКс - 4	Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПКс- 4.2	Разрабатывает маркетинговую стратегию предприятия

1.2 В результате освоения компетенции у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ / трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
А/03.5 Проведение мониторинга устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков (частично) Е/01.8 Организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта (частично)[1]	ПКр – 2.4 Разрабатывает стратегию развития бизнеса, способен находить и оценивать новые рыночные возможности, формирует и оценивает бизнес-идеи	на уровне знаний: - знать теоретические основы управления изменениями На уровне умений: - уметь использовать теоретические знания по управлению изменениям при поиске новых рыночных возможностей, выявлении наиболее приоритетные стратегии, и при принятии обоснованных управленческих решений на основе анализа рынка и бизнес-стратегий фирмы на уровне навыков: - навыки разработки стратегии организации и ее реализации
С/01.7 Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации (частично)[2]	ПКс- 4.2 Разрабатывает маркетинговую стратегию предприятия	на уровне знаний: - знать технологии и инструменты организационных изменений на уровне умений: - применять технологии и инструменты организационных изменений при разработке маркетинговых стратегий организации на уровне навыков: - навыки разработки маркетинговой стратегии организации и особенностей ее реализации

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины ФТД.В.02 Управление изменениями составляет 36 акад. ч. / 27 астр. часов (1 зачетная единица), в том числе:

[1] Профессиональный стандарт Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер) утвержден Приказом Министерства труда РФ 22.11.2022 № 731н

[2] Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками утвержден Приказом Министерства труда РФ 30.08.2018 № 564н

очная форма обучения :

10 акад. ч./7,5 астр. час. - на контактную работу со студентами, из них 4 акад. ч. /3 астр. ч. – лекционных часов, 6 акад. ч. /4.5 астр. часов практических занятий, в т. ч. на занятия в интерактивной форме – 2 акад. ч. /1,5 астр. часов;

26 акад. ч. /19,5 астр. часов на самостоятельную работу обучающихся.

заочная форма обучения:

- 8 акад. ч. /6 астр. часов на контактную работу со студентами, из них 4 акад. ч. /3 астр. ч.– лекционных часов, 4 акад. ч. /3 астр. часов практических занятий , в т. ч. на занятия в интерактивной форме – 2 акад. ч./1,5 астр. часов, и

24 акад.ч. /18 астр. часов на самостоятельную работу обучающихся,

4 акад. ч./3 астр. часов – контроль (самостоятельная работа обучающихся в период зачетно-экзаменационной сессии) .

Дисциплина изучается магистрантами очной формы обучения на втором курсе, в четвертом семестре, заочной формы обучения – на первом курсе, во втором семестре.

Форма промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом: зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п\п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Раздел 1 **Концептуальные основы организационных изменений**								
1.1	Концепции организационных изменений и организационного развития	5	1	-	1	-	3	О, СЗ
1.2	Виды и характеристики изменений	4	-	-	1	-	3	О, Р
1.3	Сопротивление изменениям и методы его преодоления	4	-	-	1	-	3	О, СЗ
1.4	Моделирование организационных изменений	4	-	-	1	-	3	О, Р, СЗ
Раздел 2 Технологии и инструменты организационных изменений								
2.1	Разработка стратегии изменений	5	1	-	1	--	3	О, Р
2.2	Управление процессом изменений	5	1	-	1	-	3	О
2.3	Формирование команды стратегических изменений	5	1	-	-	-	4	О,
2.4	Инструменты проведения организационных изменений и оценка их эффективности	4	-	-	-	-	4	О, Р
	Итого (в период ТО)	36/27	4/3		6/4,5		26/19,5	
	Промежуточная аттестация		-	-	-	-	-	Зачет
	Всего академич. часов	**36**	**4**		**6**		**26**	
	Всего астроном. часов	**27**	**3**		**4,5**		**19,5**	

*Примечание: * – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т),, реферат (Р), ситуационные задания (СЗ)*

Заочная форма обучения

№ п\п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Раздел 1 **Концептуальные основы организационных изменений**								
1.1	Концепции организационных изменений и организационного развития	5	1	-	1	-	3	О, СЗ
1.2	Виды и характеристики изменений	3	-	-	-	-	3	О, Р
1.3	Сопротивление изменениям и методы его преодоления	3	-	-	-	-	3	О, СЗ
	Моделирование организационных изменений	5	1	-	1	-	3	О, Р, СЗ
Раздел 2 Технологии и инструменты организационных изменений								
2.1	Разработка стратегии изменений	5	1	-	1*	--	3	О, Р
2.2	Управление процессом изменений	5	1	-	1	-	3	О
2.3	Формирование команды стратегических изменений	3	-	-	-	-	3	О,
2.4	Инструменты проведения организационных изменений и оценка их эффективности	3	-	-	-	-	3	О, Р
	Итого (в период ТО)	32/24	4/3	-	4/3	-	24/18	
	Промежуточная аттестация	**4/3**	-	-	-	4/3		Зачет
	Всего академич. часов	**36**	**4**	-	**4**	**4**	**24**	
	Всего астроном. часов	**27**	**3**	-	**3**	**3**	**18**	

*Примечание: * – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т),, реферат (Р), ситуационные задания (СЗ)*

Содержание дисциплины

Раздел 1 Концептуальные основы организационных изменений

1.1 Концепции организационных изменений и организационного развития

Сущность изменений. Необходимость проведения изменений на уровне организации, группы, индивида. Ключевые характеристики изменений в организации.

Сущность и признаки организации. Структурные и контекстные характеристики организации. Концепция жизненного цикла организации. Сущность и процесс организационного развития. Многообразие подходов к определению организационного развития. Основные этапы развития и кризисы роста организации. Базовые модели организационного развития (Л. Данко, Л. Грейнер, И. Адизес).

1.2 Виды и характеристики изменений

Виды и классификация изменений. Запланированные и незапланированные изменения. Навязанные изменения. Изменения с участием. Изменения с использованием переговоров.

Внутренние и внешние причины преобразований. Динамика внешней среды. Силы окружающей среды и их структура. Внутренние силы преобразований и их связь с проблемами организаций. Роль изменений в повышении конкурентоспособности организации. Соотношение перемен, стабильности и преемственности.

Процесс перемен и его основные этапы. Влияние организационной культуры и способностей руководства на процесс перемен. Этика перемен. Возможные ситуации перемен и их последствия. Реакция организации на новые ситуации. Методы проведения изменений. Цели и участники перемен. Уровни и формы участия.

1.3 Сопротивление изменениям и методы его преодоления

Сопротивление изменениям. Причины сопротивления изменениям. Симптомы сопротивления изменениям. Уровни сопротивления: индивидуальное, групповое, системное. Реакция на сопротивление.

Модель анализа силового поля. Методы преодоления сопротивления изменениям, их достоинства и недостатки. Роль организационной культуры в процессе изменений. Ошибки менеджеров, усиливающие сопротивление к изменениям.

1.4 Моделирование организационных изменений

Многообразие моделей организационных изменений. Трехшаговая модель К. Левина, ее основные этапы, их характеристика. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Модель плановых преобразований Баллока и Батена. Восьмишаговая модель Коттера. Модель П. Сенге. Модель управления переходом Бриджеса. Модель Е и О организационных изменений. Модель преобразований Ф. Гуияра и Келли. Модель кривой перемен Дж. Дак. Сравнительный анализ характеристик моделей и этапов проведения изменений.

Раздел 2 Технологии и инструменты организационных изменений

2.1 Разработка стратегии изменений

Основные принципы стратегического менеджмента. Альтернативные подходы к управлению плановыми изменениями.

Основные модели принятия решений в организации: модель теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса, модель мусорного ящика. Особенности моделей, условия их применения.

Понятие стратегии изменений. Виды и содержание стратегий изменений. Стратегический континуум. Обоснование выбора стратегии изменений. Влияние выбранной стратегии на выбор бизнес-стратегии и маркетинговой стратегии компании. Оценка возможностей рынка.

Понятие и признаки «обучающейся организации». Поэтапная стратегия и изменение управленческих способностей.

Типичные ошибки менеджеров в процессе внедрения стратегии изменений.

2.2 Управление процессом изменений

Основные принципы управления процессом изменений. Менеджмент в условиях перемен: изменение структуры, технологии, персонала. Методы привлечения внимания к проблеме изменений.

Планирование изменений. Модели управления изменениями и их использование. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель «EASIER» и ее основные элементы. Создание видения как будущего образа организации.

Структуры управления процессом изменений. Организационные формы и структуры управления изменениями. Организационные формы управления внедрением новых стратегий бизнеса.

Мотивация изменений. Использование давления внешней среды как фактора, усиливающего потребность в изменениях. Создание атмосферы позитивных ожиданий. Активация и поддержка изменений. Роль лидерства в управлении изменениями Внедрение стратегических изменений.

Мониторинг процесса изменений. Организация и методы проведения мониторинга. Контроль процесса изменений.

2.3 Формирование команды стратегических изменений

Понятие команды, ее отличие от группы. Принципы создания команд. Виды команд. Команды стратегических изменений.

Процесс создания команд, его основные этапы. Основные этапы развития команды стратегических изменений. Модели поведения групп. Командные изменения. Стадии изменений команды.

Цели и задачи команды стратегических изменений. Организация работы команд. Определение и выполнение командной задачи.

Типы организационного поведения. Поведение индивидуумов и группы. Руководство при командном изменении. Лидер команды и стиль лидерства. Влияние индивидуумов на динамику команды. Командные роли. Функции членов команды. Способы адаптации команды к организационным изменениям. Факторы повышения эффективности работы команды стратегических изменений.

Культура организации. Культура как фактор деловой активности Изменение культуры в организациях. Имидж и репутация фирмы. Доверие в организациях. Виды и источники доверия.

2.4 Инструменты проведения организационных изменений и оценка их эффективности

Создание обучающейся организации. Концепция обучающейся организации. Признаки обучающейся организации. Колесо обучения Колба. Теория создания организационного знания Нонаки и Такеучи.

Личность и изменения. Индивидуальное и организационное обучение. Осознанная и неосознанная компетентность. Управление своими и чужими изменениями. Лидерство в процессе создания обучающейся организации. Стимулирование нововведений. Поощрение новаторства.

Понятие бенчмаркинга. Основные этапы бенчмаркинга. Виды бенчмаркинга: конкурентный, функциональный, общий, внутренний. Этапы реализации бенчмаркингового проекта.

Подходы к определению концепции всеобщего управления качеством ТОМ. Основные положения ТОМ. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Шесть сигм как философия и методология управления изменениями.

Понятие эффективности. Эффективность управления. Выбор показателей эффективного управления. Система показателей эффективности управления. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1 В ходе реализации дисциплины ФТД.В.02 Управление изменениями используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся

- при проведении занятий при проведении занятий семинарского типа: опрос, ситуационные задания, эссе, реферат
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов : тестирование.

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
1.1 Концепции организационных изменений и организационного развития	О, СЗ
1.2 Виды и характеристики изменений	О, Р
1.3 Сопротивление изменениям и методы его преодоления	О, СЗ
1.4 Моделирование организационных изменений	О, Р, СЗ
2.1 Разработка стратегии изменений	О, Э
2.2 Управление процессом изменений	О
2.4 Формирование команды стратегических изменений	О
2.5 Инструменты проведения организационных изменений и оценка их эффективности	О, Р

4.2 Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1.1 «Концепции организационных изменений и организационного развития»

Типовые вопросы для опроса

1. История развития теории организационных изменений.
2. Многообразие подходов к исследованию организации и организационным изменениям.
3. Сущность организационного развития. Концепции жизненного цикла организации и основные модели организационного развития.
4. Модель ЖЦО Данко и Л. Грейнера. Основные этапы развития и кризисы роста организации.
5. Модель ЖЦО И. Адизеса. Основные этапы модели и их характеристика.

Типовое ситуационное задание 1 выполняется индивидуально и оформляется в виде портфолио.

Нарисовать модель ЖЦО для организаций малого, среднего и крупного размера. Показать различия в протекании этапов жизненного цикла для организаций разной размерности, сделать выводы.

Типовое ситуационное задание 2 выполняется микро-группами (по 3-4 человека). Результаты задания оформляются в виде отчета, а также презентации для защиты выступления.

Решить задачу и оформить ответы в таблицу.

Какой этап жизненного цикла переживает в настоящее время приведенный ниже товар (услуга) в Вашем месте проживания (Вашем регионе)? Товары (услуги):

а) минеральная вода “Живая вода”;
б) прогулочные лодки;
в) катание на каруселях;
г) пластиковые карточки;
д) частные прачечные;
е) “Pepsi”.

Таблица 1 – Примеры товаров, переживающих обозначенную стадию жизненного цикла

Этапы жизненного цикла			
Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Спад

Тема 1.2 «Виды и характеристики изменений»

Типовые вопросы для опроса

1. Структурные и контекстные характеристики организации.
2. Виды и классификация изменений, их внутренние и внешние источники. Цели и участники перемен.
3. Силы окружающей среды, их динамика и факторы воздействия.
4. Основные компоненты организационных преобразований.
5. Методы проведения изменений в организациях.

Типовые темы рефератов

Обучающийся самостоятельно выбирает тему, по которой будет выполнен реферат. По согласованию с преподавателем обучающийся может предложить собственную тему.

1. Организационные изменения и организационная смертность.
2. Влияние глобализации экономики на жизнедеятельность организации.
3. Размер организации и инерционные силы.
4. Ключевые факторы развития организации.
5. Региональные факторы развития организации.
6. Эволюция и революция в процессе роста организаций.
7. Диагностика и лечение проблем жизненного цикла.

Тема 1.3 «Сопротивление изменениям и методы его преодоления»

Типовые вопросы для опроса

1. Сущность и причины сопротивления изменениям. Уровни сопротивления. Признаки организационного сопротивления.
2. Системное сопротивление изменениям. Анализ «силового поля».
3. Реакция на сопротивление и методы преодоления сопротивления изменениям.

Типовое ситуационное задание 1. Прочитайте сценарий. Подумайте, как бы Вы справились с описанной в нем ситуацией.

Описание ситуации.

Вы менеджер детского отделения районной муниципальной больницы. Вам подчиняется служба скорой помощи и бригада медсестер, работающих на этажах. Подчиненные Вам бригады работают в тесном взаимодействии, и, по сути, выполняют одни и те же функции.

В один прекрасный момент Вам приходит в голову идея провести дополнительное обучение персонала смежным функциям, чтобы расширить сферу их обязанностей и повысить качество обслуживания пациентов с одновременным сокращением издержек.

Вы вызываете двух руководителей подчиненных Вам команд, Светлану и Сергея, к себе в кабинет, чтобы обсудить эту идею и решить, каким образом можно подготовить персонал к этим преобразованиям.

К вашему удивлению, оба бригадира высказываются против.

Светлана заявляет, что она и другие медсестры бригады считают, что их команда должна работать только в отделении скорой помощи, где они играют самую важную роль во всей больнице. При необходимости ее коллеги работают сверхурочно, они способны выполнять практически любые задачи и часто работают в очень сложных, даже экстремальных условиях. С точки зрения медперсонала скорой помощи работа медсестер на этажах значительно спокойнее и проще, что вполне соответствует получаемой ими заработной плате.

При этом бригадир персонала на этажах Сергей заявляет, что все члены его бригады убеждены, что медсестрам скорой помощи явно не хватает ни их специальной подготовки, ни их огромного опыта. Этажные медсестры считают, что у них самые тяжелые обязанности и их работа самая изнурительная. Поскольку им приходится поддерживать постоянный контакт с пациентами и их семьями, они убеждены, что не смогут значительно отдаляться от мест выполнения своих жизненно важных обязанностей на этажах и помогать персоналу отделения скорой помощи выполнять их задачи.

Вопросы к ситуации.

1 Чем, по Вашему мнению, вызвано сопротивление предлагаемым изменениям? В чем проявляется сопротивление?
2 Созданы ли условия для проведения преобразований?
3 Готово ли к переменам высшее руководство учреждения?
4 Обладают ли менеджеры ясным видением того, каким образом будущее организации в результате перемен будет выгодно отличаться от настоящего?
5 Согласуется ли каждое мероприятие по внедрению преобразований с остальными переменами, происходящими в организации?
6 Высока ли степень взаимодействия и сотрудничества между организационными единицами?
7 Можно ли и какими методами преодолеть данное сопротивление?

Тематика рефератов:

1. Четыре подхода к управлению в условиях спонтанных изменений.
2. Внедрение изменений с помощью управления сопротивлением.
3. Зависимость сопротивления от управленческой компетенции.

Тема 1.4 «Моделирование организационных изменений»

Типовые вопросы для опроса

1. Модель К. Левина, ее основные этапы, их характеристика.
2. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
3. Восьмишаговая модель Коттера.
4. Модель плановых преобразований Баллока и Батена.
5. Модель изменений П. Сенге.
6. Модель управления переходом Бриджеса.
7. Модель О и Е организационных изменений.
8. Модель преобразований бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
9. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.

Типовые темы рефератов

Обучающийся самостоятельно выбирает тему, по которой будет выполнен реферат. По согласованию с преподавателем обучающийся может предложить собственную тему.

1. Визуализация организационной перспективы.
2. Развитие политической поддержки изменений.
3. Подкрепление импульсов организационных изменений.
4. Управление переходными состояниями.
5. Роль организатора преобразований.
6. Стимулирование нововведений.
7. Зависимость сопротивления переменам от управленческой компетенции.

Тема 2.1 «Разработка стратегии изменений»

Типовые вопросы для опроса

1. Что такое стратегия организации? Какие виды стратегий Вам известны?
2. Основные подходы и модели принятия управленческих решений в организации: подход теории управления; модель Карнеги; модель инкрементального процесса; модель мусорного ящика.
3. Общие принципы стратегического менеджмента и альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.
4. Сущность и виды стратегии изменений**.** Обоснование выбора стратегии изменений.
5. Влияние выбора стратегии изменений на стратегию бизнеса и маркетинговую стратегию. Оценка возможностей развития бизнеса в новых условиях.

Типовые темы эссе

Обучающийся самостоятельно выбирает тему, по которой будет выполнено эссе.

1. Системность в организационной трансформации.
2. Управление сокращением деятельности организации.
3. Кризисы в развивающейся организации и разработка стратегии изменений.
4. Ключевые факторы организационного развития.
5. Изменения на базе информационных технологий.

Тема 2.2 «Управление процессом изменений»

Типовые вопросы для опроса

1. Основные принципы управления процессом изменений.
2. Планирование изменений и моделирование изменений:
   - модель «переходного периода».
   - модель «постепенного наращивания».
   - модель «EASIER».
3. Структура системы для управления изменениями.

4. Мотивация изменений. Роль лидерства в управлении изменениями.
5. Поддержка и внедрение изменений.
6. Мониторинг и контроль процесса изменений.

Тема 2.3 «Формирование команды стратегических изменений»

Типовые вопросы для опроса

1. Понятие «команды», ее отличие от группы. Виды команд, их отличительные черты.
2. Принципы создания команд. Процесс создания команд, его основные этапы.
3. Командные роли и функции членов команды.
4. Лидер команды. Стратегическое лидерство. Инструменты лидерства.
5. Организация работы команд.Определение и выполнение командной работы.
6. Самоуправляемые команды. Команды стратегических изменений. Этапы формирования команд стратегических изменений.
7. Командные изменения. Стадии изменений команды. Руководство при командном изменении. Влияние индивидуумов на динамику команды.
8. Факторы и способы повышения эффективности работы команды стратегических изменений.
9. Организационная культура как фактор деловой активности. Методы изменения культуры и ценностей в организациях.

Тема 2.4 «Инструменты проведения организационных изменений и оценка их эффективности»

Типовые вопросы для опроса

1. Сущность, условия формирования и признаки самообучающейся организации. Концепция самообучающейся организации П. Сенге.
2. Особенности обучения взрослых. Индивидуальное и организационное обучение. Колесо обучения (цикл обучения) Колба.
3. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
4. Подходы к определению TQM. Основные положения TQM. Основные стратегии организационных изменений.
5. Бенчмаркинг: сущность, методы изучения лучших практик. Основные этапы бенчмаркингового проекта.
6. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
7. Эффективность: понятия, подходы, методы определения и типы. Критерии эффективности управления изменениями.

Типовые тесты выполняются обучающимися самостоятельно. При выборе ответов допускается несколько вариантов.

1. Изменения - это:

a) Любые перемены;

b) Запланированные перемены;

c) Инновации;

d) Процесс развития;

e) Все ответы верны.

2. К структурным характеристикам организации относятся:

a) Специализация;

b) Профессионализм;

c) Цели и стратегии;

d) Технологии.

3. Основные метаморфозы, применяемые для исследования механизма работы организации:

a) Организация как машина;

b) Организация как мозг;

c) Организация как политическая система;

d) Организация как тюрьма;

e) Организация как поток и трансформация

4. Сущность организационного развития состоит в том, что это:

a) Мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организации;

b) определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными;

c) плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей;

d) нормативная стратегия переобучения, направленная на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации;

e) все ответы верны.

5. Модель организационного развития, включающая этапы «Творец», «Глупец», «Победитель», «Растратчик», получила название :

a) Модель Грейнера;

b) Модель Карнеги;

c) Модель Данко;

d) Модель Левина.

6. Кризис лидерства возникает на стадии:

a) Творческой фазы роста;

b) Направленного роста;

c) Роста через координацию;

d) Роста через делегирование;

e) Роста через сотрудничество.

7. Кризис автономии возникает на стадии:

a) Творческой фазы роста;

b) Направленного роста;

c) Роста через координацию;

d) Роста через делегирование;

e) Роста через сотрудничество;

8. К внешним причинам преобразований относятся:

a) Конкуренция;

b) проблемы поведения сотрудников;

c) снабженцы, обеспечивающие организацию ресурсами,

d) срывы в принятии решений;

e) нарушения связи.

9. Цель изменений:

a) *Способствовать выживанию и росту;*

b) адаптация к изменяющимся условиям окружающей среды;

c) Научение персонала на основе опыта;
d) Оказать влияние на окружающую среду.

10. К методам проведения изменений относятся:

a) *Незапланированные изменения;*
b) Реорганизация структуры;
c) Мягкие изменения;
d) *Изменения с участием;*
e) *Изменения с использованием переговоров.*

11. Что такое навязанные изменения?

a) Это изменения, проведенные руководством;
b) Это изменения, проведенные без предварительного обсуждения с сотрудниками лицом, обладающим властью;
c) Это изменении с участием тех людей, которых они затрагивают;
d) Нет верных ответов.

12. Изменения с участием – это:

a) привлечение к процессу подготовки и осуществления изменений тех людей, которых эти изменения затрагивают;
b) изменения, определяемые законом, коллективным договором или же иным соглашением, официальным или неофициальным;
c) Эволюционные, естественные изменения персонала;
d) Все ответы верны.

13. Модель изменений Коттера–это:

a) Циклическая модель изменений с восемью шагами;
b) Модель согласования с четырьмя взаимосвязанными подсистемами;
c) Модель управления переходом с тремя стадиями (окончания нейтральная зона, новое начало);
d) Трехступенчатая модель, направленная на снижение сил сопротивления (размораживание, движение, замораживание);
e) Нет верных ответов.

14. Автор трехступенчатой модели изменений:

a) Грейнер;
b) К. Левин;
c) Балок и Баттен;
d) Коттер;
e) Бриджес.

15. Основные этапы модели Левина:

a) Исследование, планирование, действие, интеграция;
b) Окончание, нейтральная зона, новое начало;
c) Размораживание, движение , замораживание;
d) Исследование, размораживание, планирование, замораживание;
e) Недовольство, предложение нового, внесение изменений.

16. причины сопротивления изменениям включают:

a) Эгоистический интерес ;
b) Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений;
c) Неправильное понимание целей и стратегии изменений ;
d) Низкая терпимость к изменениям ;
e) Слухи .

17. Модель постепенного наращивания лучше применять в тех случаях, когда:

a) Конечные цели расплывчаты и неясны

b) Руководитель или лидер хорошо представляет образ будущей организации;

c) по мере изменений возникают новые проблемы;

d) имеется план и программа для проведения перемен;

e) сотрудники слабо приобщены к новому видению.

18. К методам преодоления сопротивления изменениям не относятся:

a) информирование и общение;
b) участие и вовлеченность;
c) *достижение общего понимания ;*
d) *мониторинг;*
e) явное и неявное принуждение;

19. Принятие решений в организации опирается на следующие подходы:

a) подход на основе теории управления;
b) модель Карнеги;
c) модель Грейнера;
d) модель Данко;
e) Модель О и Е.

20. Процесс создания команды стратегических изменений проходит следующие этапы:

a) Подготовка, создание условий, построение, содействие в работе
b) *Формирование, бурление, нормирование, функционирование, совершенствование;*
c) Рождение, становление, рост, развитие, зрелость;
d) Детство, юность, зрелость, старость.

Тестирование оценивается по 5-ти балльной шкале в зависимости от количества верных ответов:

85% и более верных ответов –5 баллов;
70% - 84% верных ответов – 4 балла;
55%- 69% верных ответов – 3 балла;
Менее 54% верных ответов – 0 баллов.

Устные ответы на вопросы опроса оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

5 баллов – студент верно, самостоятельно отвечает на поставленный вопрос, использует различные источники, ссылается на нормативно-правовые акты, выражает собственное мнение.

4 балла – студент верно, самостоятельно отвечает на поставленный вопрос, при ответе использует преимущественно материалы лекционных занятий, ссылается на нормативно-правовые акты.

3 балла – студент испытывает затруднения при ответе на поставленный вопрос, не может привести дополнительную информацию, не ссылается на нормативно-правовые акты.

0 баллов – студент не может ответить на поставленный вопрос.

Рефераты оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

Защита рефератов осуществляется в форме групповой дискуссии[3], которая

[3] Защита реферата в форме групповой дискуссии в рамках практического занятия является интерактивной формой проведения занятия

предполагает активное взаимодействие обучающегося с другими обучающимися группы и преподавателем. Дискуссия направлена на развитие коммуникативных навыков и формирования собственной позиции по рассматриваемой проблеме. Помимо содержания реферата преподавателем оценивается процедура его представления группе и аргументированность ответов на задаваемые выступающему вопросы.

5 баллов – реферат написан с соблюдением всех требований к письменным работам обучающихся, тема раскрыта полностью, верно определены объект и предмет исследования, представлен широкий перечень источников (не менее 10), проведен сравнительный анализ, использована действующая нормативно-правовая база, приведены различные точки зрения, сделаны выводы, обучающийся доступно с использованием профессиональной терминологии, без существенной опоры на текст представил основную проблему, которой был посвящен реферат и пути ее решения, обучающийся представил полные и развернутые ответы на вопросы группы, сформировал и отстаивает собственную позицию по рассматриваемой проблеме;

4 балла – реферат написан с соблюдением всех требований к письменным работам обучающихся, тема раскрыта полностью, представлен широкий перечень источников (не менее 10), использована действующая нормативно-правовая база, сравнительный анализ и выводы не представлены, обучающийся доступно, но с существенной опорой на текст, с использованием профессиональной терминологии представил основную проблему, которой был посвящен реферат, обучающийся представил достаточно полные ответы на вопросы группы, сформировал собственную позицию по рассматриваемой проблеме;

3 балла – реферат написан с соблюдением всех требований к письменным работам обучающихся, тема раскрыта не полностью, объект и предмет исследования определены неверно, обучающийся доступно, но с существенной опорой на текст, с частичным использованием профессиональной терминологии представил основную проблему, которой был посвящен реферат, обучающийся представил ответы не на вопросы группы, не сформировал собственную позицию по рассматриваемой проблеме;

0 баллов – тема не раскрыта, неверно определены объект и предмет исследования, список использованных источников недостаточных, отсутствует сравнительный анализ, не сделаны выводы, обучающийся с существенной опорой на текст, без использования профессиональной терминологии представил содержание реферата без формулировки основной проблемы, обучающийся не ответил на вопросы группы, не сформировал какую-либо позицию по рассматриваемой проблеме.

Эссе оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

Защита эссе осуществляется в форме групповой дискуссии[4], которая предполагает активное взаимодействие обучающегося с другими обучающимися группы и преподавателем. Дискуссия направлена на развитие коммуникативных навыков и формирования собственной позиции по рассматриваемой проблеме. Помимо содержания эссе преподавателем оценивается процедура его представления группе и аргументированность ответов на задаваемые выступающему вопросы.

5 баллов – эссе написано с соблюдением всех предъявляемых требований, тема раскрыта полностью, приведены различные точки зрения, сделаны выводы, дана собственная аргументированная оценка процесса (явления, инструмента), обучающийся доступно, с использованием профессиональной терминологии сформулировал проблематику эссе, представил различные точки зрения (больше 2х) на причины возникновения рассматриваемой проблемы и пути ее решения, сформулировал собственную точку зрения на проблему и пути ее решения, представил

[4] Защита эссе в форме групповой дискуссии в рамках практического занятия является интерактивной формой проведения занятия

аргументированные ответы на вопросы группы;

4 балла – эссе написано с соблюдением всех предъявляемых требований, тема раскрыта полностью, приведены различные точки зрения, сделаны выводы; собственная оценка процесса (явления, инструмента) не достаточно аргументирована, обучающийся доступно, с частичным использованием профессиональной терминологии сформулировал проблематику эссе, представил две точки зрения на причины возникновения рассматриваемой проблемы и пути ее решения, сформулировал собственную точку зрения на проблему и пути ее решения, представил ответы на вопросы группы;

3 балла – эссе написано с соблюдением всех предъявляемых требований, тема раскрыта полностью, приведены различные точки зрения, не дана собственная оценка процесса (явления, инструмента); выводы не сделаны, обучающийся доступно, но без использования профессиональной терминологии, сформулировал проблематику эссе, представил только одну точку зрения на причины возникновения рассматриваемой проблемы и пути ее решения, частично сформулировал собственную точку зрения на проблему и пути ее решения, представил ответы не на все вопросы группы;

0 баллов – эссе написано с нарушением предъявляемых требований, тема не раскрыта, не дана собственная оценка процесса (явления, инструмента); выводы не сделаны, обучающийся без использования профессиональной терминологии, частично сформулировал проблематику эссе, не представил точки зрения на причины возникновения рассматриваемой проблемы и пути ее решения, не сформулировал собственную точку зрения на проблему и пути ее решения, не ответил на вопросы группы.

Расчетные задания, ситуационные задания оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

5 баллов. Обучающийся верно выполняет практическое задание, умеет правильно применять тот или иной инструмент при проведении анализа, может произвести адекватную оценку проблемной ситуации и сделать прогноз ее последствий, правильно решает ситуационную задачу, делая необходимые ссылки на нормативно-правовые акты и приводя возможные варианты последствий).

4 балла. Обучающийся выполняет практическое задание с незначительными ошибками; правильно применяет тот или иной инструмент при проведении анализа, однако, недостаточно точно производит оценку проблемной ситуации, допускает несущественные ошибки при прогнозировании последствий проблемной ситуации, правильно решает ситуационную задачу, делая необходимые ссылки на нормативно-правовые акты.

3 балла. Обучающийся выполняет практическое задание с существенными ошибками; выполняет практические расчеты в неполном объеме, испытывает трудности при выборе и применении инструментария проведения анализа; оценку проблемной ситуации производит с ошибками, которые после собеседования может исправить; не может осуществить прогноз последствий проблемной ситуации, при решении ситуационной задачи испытывает трудности в соотнесении теоретических знаний с практическими ситуациями.

0 баллов. Обучающийся не может выполнить практическое задание, произвести анализ; не может дать оценку проблемной ситуации, не способен осуществить прогноз последствий проблемной ситуации, решить ситуационную задачу.

Участие в работе семинара с мини-докладами и презентациями, оценивается *по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:*

5 баллов – доклад подготовлен с соблюдением всех предъявляемых требований, тема раскрыта полностью, приведены различные точки зрения, сделаны выводы, дана собственная аргументированная оценка процесса (явления, инструмента),

сформулирована собственную точку зрения на проблему и пути ее решения, даны аргументированные ответы на вопросы, презентация отражает содержание доклада;

4 балла – доклад подготовлен с соблюдением всех предъявляемых требований, тема раскрыта полностью, приведены различные точки зрения, сделаны выводы; собственная оценка процесса (явления, инструмента) не достаточно аргументирована, сформулирована собственная точка зрения на проблему и пути ее решения, даны ответы на вопросы, презентация отражает содержание доклада;

3 балла – доклад подготовлен с соблюдением всех предъявляемых требований, тема раскрыта полностью, приведены различные точки зрения, не дана собственная оценка процесса (явления, инструмента); выводы не сделаны, даны ответы не на все вопросы, презентация отсутствует;

0 баллов – доклад подготовлен с нарушением предъявляемых требований, тема не раскрыта, не дана собственная оценка процесса (явления, инструмента); выводы не сделаны, не даны ответы на вопросы, презентация отсутствует.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1 Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет проводится с использованием билетов. Билет включает 2 вопроса. Выполнение зачетных заданий оценивается из расчета за каждый правильный ответ – 15 баллов. Максимальное количество правильных ответов по билету – 30, что равняется 30 баллам.

На выполнение задания обучающемуся отводится 60 минут. Проверка экзаменационных заданий осуществляется преподавателем после сдачи обучающимся экзаменационного билета.

Обязательным условием итоговой оценки сформированности этапа компетенции также является (помимо промежуточной аттестации) выполнение всех форм текущего контроля. Максимальное количество баллов, которые может набрать обучающийся в рамках изучения дисциплины равно 100 баллов, при этом 70 баллов приходится на текущую аттестацию и 30 баллов - на промежуточную аттестацию (зачет).

Процедура проведения зачета установлена в соответствии с Регламентом по проведению промежуточной аттестации с применением балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Дальневосточном институте управления – филиале РАНХиГС.

5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКр – 2.4 Разрабатывает стратегию развития бизнеса, способен находить и оценивать новые рыночные возможности, формирует и оценивает бизнес-идеи	Способность разрабатывать стратегию развития бизнеса, оценивать бизнес-идеи	Учитывает широкий перечень рисков организационных изменений и сопротивления изменениям при разработке стратегий развития бизнеса, оценке и разработке бизнес-идей при принятии управленческих решений
ПКс- 4.2 Разрабатывает маркетинговую стратегию предприятия	Способность разрабатывать и обосновывать маркетинговую стратегию предприятия	Правильно и обоснованно использует разнообразные технологии и инструменты теории управления изменениями при разработке маркетинговой стратегии предприятия

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы к зачету

1. Какие основные подходы существуют к определению сущности организации? Как это влияет на понимание сущности изменений?
2. Какие модели организационного развития используются в практике управления? Из каких этапов состоит жизненный цикл организации?
3. Какие черты типичны для поведения организаций, вступивших в пору юности? Охарактеризуйте организации, достигшие этапа старения.
4. Что такое изменчивость среды? Каковы способы ее измерения?
5. Из каких этапов состоит процесс проведения перемен?
6. Кого можно считать участником перемен?
7. Каковы цели участников перемен?
8. На каких уровнях происходит управление изменениями?
9. Назовите основные компоненты организационных изменений. Без каких компонентов невозможно провести организационные изменения?
10. Какие методы можно применить в ходе проведения изменений?
11. Что такое сопротивление изменениям? Как оно проявляется?
12. Зависит ли сопротивление от содержания и направленности изменений?
13. В чем отличие индивидуального и группового сопротивления?
14. Какие реакции на сопротивление Вы можете указать?
15. Зависит ли сопротивление изменениям от уровня компетенции управленческого персонала?
16. Какие методы управления сопротивлением Вам известны?
17. Сколько этапов содержит модель К. Левина? Почему она считается базовой моделью организационных изменений?
18. В чем отличие модели управления переходом Бриджеса от модели Левина?
19. Какие восемь шагов преобразований содержит модель Коттера? Чем она интересна?
20. В чем отличие моделей О и Е? В каких ситуациях они применяются?
21. Какие шаги предусмотрены в модели П. Сенге?
22. К каким моделям проведения изменений склонны руководители российских предприятий?

Раздел 2

1. Какие принципы стратегического менеджмента необходимо использовать при разработке и проведении стратегии изменений?
2. Какие стратегии изменений Вам известны?
3. Какие факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений? К какому уровню управления они относятся?
4. При каких условиях могут быть использованы альтернативные стратегии изменений?
5. Что такое стратегический континуум?
6. Что такое обучающаяся («самообучающаяся») организация? По каким признакам она может быть определена?
7. Какие функции управления Вам известны? Как они реализуются в процессе управления изменениями?
8. Какие принципы управления изменениями Вам известны?
9. В чем особенность процесса планирования изменений?

10. Что такое видение? Какую роль играет видение для успешного осуществления процесса преобразований? В каких моделях управления изменениями уделяется внимание этой части процесса изменений?
11. Что еще необходимо делать руководителю для успешного проведения изменений?
12. В чем смысл поддержки изменений?
13. В каких формах должна быть оказана поддержка?
14. Когда и как осуществляется мониторинг процесса изменений?
15. Что такое команда? Чем она отличается от группы?
16. Какие виды команд Вам известны? Легко ли сформировать команду?
17. Кто такой лидер? Какова его роль в группе или команде?
18. Какими инструментами пользуется лидер, чтобы обеспечить реализацию решений и провести изменения?
19. Как организована работа команд? Как они функционируют?
20. Какие роли традиционно выполняют члены команды?
21. Какие факторы повышения эффективности команд Вам известны?
22. Какую роль выполняет в организации организационная структура?
23. Какие типы структур Вам известны? Назовите принципы разделения структур на типы. В чем достоинства и недостатки каждого вида структур?
24. Как связаны между собой стратегия организации и организационная структура?
25. От чего будет зависеть выбор новой модели организационной структуры компании?
26. Что такое матрица проекций? Какую роль она выполняет?
27. В чем отличие командных изменений от индивидуальных?
28. Что такое неосознанная компетентность и осознанная некомпетентность? В чем состоит роль лидера в процессе изменений индивидов и групп?
29. Какие стили руководства изменениями Вы знаете? В каких случаях их следует применять?
30. Какова роль организационной культуры в изменениях организации?
31. Возможно ли изменить организационную культуру за короткий период времени? Объясните свою позицию.
32. Как вы понимаете термин «самообучающаяся организация»?
33. Поясните концепцию пяти «умений» (пяти «дисциплин») организации П. Сенге.
34. Назовите основные принципы построения и деятельности обучающейся организации.
35. Какова роль обучающихся организаций в развитии повышении эффективности управления?
36. Как связаны индивидуальное и организационное обучение?
37. В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи?
38. Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?
39. Что представляет собой система Всеобщего управления качеством?
40. Какие изменения произошли в системе менеджмента организации благодаря внедрению системы TQM? На какие базовые положения опирается данная концепция? Чем это можно объяснить?
41. Чем отличается бенчмаркинг от промышленного шпионажа?
42. Какие основные этапы бенчмаркинга можно выделить?
43. Какое влияние оказывает концепция «Шесть сигм» на поведение сотрудников организации и внедрение изменений?
44. Что такое эффективность? Чем эффективность отличается от эффекта?
45. Какие методологические подходы к оценке эффективности существуют в практике управления?

46. Какие показатели используются для оценки эффективности принимаемых управленческих решений?
47. Какие виды рисков возникают в процессе внедрения программ организационных изменений?
48. В чем специфика процессов и процедур оценки эффективности проводимых изменений?
49. Какие показатели используются для оценки эффективности организационных изменений?

Шкала оценивания

Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценка
Результаты обучения на уровне знаний: - знать теоретические основы управления изменениями На уровне умений: - уметь использовать теоретические знания по управлению изменениям при поиске новых рыночных возможностей, выявлении наиболее приоритетные стратегии, и при принятии обоснованных управленческих решений на основе анализа рынка и бизнес-стратегий фирмы на уровне навыков: - навыки разработки стратегии организации и ее реализации на уровне знаний: - знать технологии и инструменты организационных изменений на уровне умений: - применять технологии и инструменты организационных изменений при разработке маркетинговых стратегий организации на уровне навыков: - навыки разработки маркетинговой стратегии организации и особенностей ее реализации	Учитывает широкий перечень рисков организационных изменений и сопротивления изменениям при разработке стратегий развития бизнеса, оценке и разработке бизнес-идей при принятии управленческих решений Правильно и обоснованно использует разнообразные технологии и инструменты теории управления изменениями при разработке маркетинговой стратегии предприятия	зачтено
	Не способен учитывать риски организационных изменений и сопротивления изменениям при разработке стратегий развития бизнеса, оценке и разработке бизнес-идей при принятии управленческих решений, не способен использовать технологии и инструменты теории управления изменениями при разработке маркетинговой стратегии предприятия	Не зачтено

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приступая к изучению дисциплины, обучающемуся необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы.

6.1. Методические указания для обучающихся по освоению материала занятий лекционного типа

Занятия лекционного типа по темам: «Сопротивление изменениям и методы его преодоления», «Разработка стратегии изменений», «Управление процессом изменений», «Формирование команды стратегических изменений», «Оценка эффективности управления организационными изменениями» содержание подается преподавателем через серию вопросов, носящих междисциплинарный характер, касающихся знаний сущности изменений, методов их проведения, анализа факторов среды, оценки рисков и оценки эффективности принимаемых решений, на которые обучающиеся должны отвечать непосредственно в ходе лекции.

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению материала занятий семинарского типа

Занятия семинарского типа по темам «Виды и характеристики изменений», «Моделирование организационных изменений», «Реорганизация и реструктуризация управления компанией» проводятся в виде опроса и защиты рефератов.

Занятия семинарского типа по теме «Концепции организационных изменений и организационного развития», «Сопротивление изменениям и методы его преодоления» проводятся в виде опроса и выполнения ситуационного задания.

Занятия семинарского типа по теме «Разработка стратегии изменений» проводится в виде обсуждения эссе.

Занятие семинарского типа по теме «Оценка эффективности организационных изменений» проводится в форме тестирования.

6.3 Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям семинарского типа

1 Что такое изменение?
2 Какие основные подходы существуют к определению сущности организации? Как это влияет на понимание сущности изменений?
3 Какие модели организационного развития используются в практике управления? Из каких этапов состоит жизненный цикл организации?
4 Какие черты типичны для поведения организаций, вступивших в пору юности? Охарактеризуйте организации, достигшие этапа старения.
5 Что такое изменчивость среды? Каковы способы ее измерения?
6 Из каких этапов состоит процесс проведения перемен?
7 Кого можно считать участником перемен?
8 Каковы цели участников перемен?
9 На каких уровнях происходит управление изменениями?
10 Без каких компонентов невозможно провести организационные изменения?
11 Какие методы можно применить в ходе проведения изменений?
12 Что такое сопротивление изменениям? Как оно проявляется?
13 Зависит ли сопротивление от содержания и направленности изменений?
14 В чем отличие индивидуального и группового сопротивления?
15 Какие реакции на сопротивление Вы можете указать?
16 Зависит ли сопротивление изменениям от уровня компетенции управленческого персонала?
17 Какие методы управления сопротивлением Вам известны?
18 Сколько этапов содержит модель К. Левина? Почему она считается базовой моделью организационных изменений?
19 В чем отличие модели управления переходом Бриджеса от модели Левина?
20 Какие восемь шагов преобразований содержит модель Коттера? Чем она интересна?
21 В чем отличие моделей О и Е? В каких ситуациях они применяются?
22 Какие шаги предусмотрены в модели П. Сенге?
23 К каким моделям проведения изменений склонны руководители российских предприятий?
24 Можно ли говорить о влиянии региональных факторов на выбор модели проведения изменений?
25 Какие принципы стратегического менеджмента необходимо использовать при разработке и проведении стратегии изменений?
26 Какие стратегии изменений Вам известны?

27 Какие факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений? К какому уровню управления они относятся?
28 При каких условиях могут быть использованы альтернативные стратегии изменений?
29 Что такое стратегический континуум?
30 Что такое обучающаяся («самообучающаяся») организация? По каким признакам она может быть определена?
31 Какие функции управления Вам известны? Как они реализуются в процессе управления изменениями?
32 Какие принципы управления изменениями Вам известны?
33 В чем особенность процесса планирования изменений?
34 Что такое видение? Какую роль играет видение для успешного осуществления процесса преобразований? В каких моделях управления изменениями уделяется внимание этой части процесса изменений?
35 Что еще необходимо делать руководителю для успешного проведения изменений?
36 В чем смысл поддержки изменений?
37 В каких формах должна быть оказана поддержка?
38 Когда и как осуществляется мониторинг процесса изменений?
39 Что такое команда? Чем она отличается от группы?
40 Какие виды команд Вам известны?
41 Легко ли сформировать команду?
42 Кто такой лидер? Какова его роль в группе или команде?
43 Какими инструментами пользуется лидер, чтобы обеспечить реализацию решений и провести изменения?
44 Как организована работа команд? Как они функционируют?
45 Какие роли традиционно выполняют члены команды?
46 Что такое самоуправляемые команды?
47 Какие факторы повышения эффективности команд Вам известны?
48 Какую роль выполняет в организации организационная структура?
49 Какие типы структур Вам известны? Каков принцип разделения структур на типы? В чем достоинства и недостатки каждого вида структур?
50 Как связаны между собой стратегия организации и организационная структура?
51 От чего будет зависеть выбор новой модели организационной структуры компании?
52 Что такое матрица проекций? Какую роль она выполняет?
53 В чем отличие командных изменений от индивидуальных?
54 Что такое неосознанная компетентность и осознанная некомпетентность? В чем состоит роль лидера в процессе изменений индивидов и групп?
55 Какие стили руководства изменениями Вы знаете? В каких случаях их следует применять?
56 Какова роль организационной культуры в изменениях организации?
57 Возможно ли изменить организационную культуру за короткий период времени? Объясните свою позицию.
58 Как вы понимаете термин» самообучающаяся организация»?
59 Поясните концепцию пяти «умений» (пяти «дисциплин») организации П. Сенге.
60 Назовите основные принципы построения и деятельности обучающейся организации.
61 Какова роль обучающихся организаций в развитии повышении эффективности управления?
62 Как связаны индивидуальное и организационное обучение?
63 В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи?

64 Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?
65 Что представляет собой система Всеобщего управления качеством?
66 Какие изменения произошли в системе менеджмента организации благодаря внедрению системы TQM? На какие базовые положения опирается данная концепция? Чем это можно объяснить?
67 Применяются ли положения концепции TQM в российской практике?
68 Чем отличается бенчмаркинг от промышленного шпионажа?
69 Какие основные этапы бенчмаркинга можно выделить?
70 Какое влияние оказывает концепция «Шесть сигм» на поведение сотрудников организации и внедрение изменений?
71 Что такое эффективность? Чем эффективность отличается от эффекта?
72 Какие методологические подходы к оценке эффективности существуют в практике управления?
73 Какие виды рисков возникают в процессе внедрения программ организационных изменений?
74 В чем специфика процессов и процедур оценки эффективности проводимых изменений?
75 Какие показатели используются для оценки эффективности изменений?

6.4 Методические указания по написанию рефератов

Реферат – результат самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Реферат должен состоять из следующих частей: титульный лист; содержание; введение; основной текст, разбитый на главы и подразделы (вопросы); заключение; библиографический список. Реферат оформляется в соответствии с требованиями Положения ДВИУ- филиала РАНХиГС «Об оформлении выпускных квалификационных работ и курсовых проектов (работ)».

6.5Методические указания по написанию эссе

Эссе – очерк, трактующий какие-нибудь проблемы не в систематическом научном виде, а в свободной форме. Эссе – прозаическое сочинение небольшого объёма и свободной композиции, трактующее частную тему и представляющее попытку передать индивидуальные впечатления и соображения, так или иначе, с нею связанные. Эссе по дисциплине «Управление организационными изменениями» – творческое мини-сочинение по конкретной проблеме, имеющей отношение к одной из тем дисциплины. Этапы написания эссе: 1) определение смысла предложенной проблемы, подбор и изучение научных статей, содержащих высказывания по ней; 2) осмысление проблемы в контексте дисциплины «Управление организационными изменениями» 3) формулирование своего отношения к высказыванию; 4) использование определений, терминов, обобщение, теоретическая обоснованность понятий и теорий; 5) использование фактов, примеров, обосновывающих вашу позицию; 6) вывод.

6.6 Методические указания по подготовке мини-доклада для обсуждения на круглом столе

Мини-доклад должен содержать краткое изложение одной из актуальных проблем проведения исследований в области менеджмента изменений. При подготовке доклада следует использовать статьи из периодических изданий, выпущенные за последние три года, размещенные в научной электронной библиотеке

(http://elibrary.ru). К докладу готовится презентация, содержащая основные результаты, которые выносятся на обсуждение.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Зачетные задания составлены на основании следующих типовых вопросов:

1. Сущность, механизм и основные тенденции организационных изменений.
2. Структурные и контекстные характеристики организации.
3. Концепции жизненного цикла организации и моделирование организационного развития.
4. Сущность, цели и процесс организационного развития. Многообразие подходов к определению организационного развития.
5. Жизненный цикл организации и этапы организационного развития (Л. Данко, Л. Грейнер). Основные этапы развития и кризисы роста организации.
6. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Основные этапы модели и их характеристика.
7. Виды и классификация изменений, их внутренние и внешние источники, характер и влияние на организацию.
8. Динамика и факторы внешней среды. Силы окружающей среды. Анализ силового поля.
9. Процесс перемен и его основные этапы. Цели и участники перемен.
10. Основные компоненты организационных преобразований.
11. Методы проведения изменений в организациях.
12. Сущность и виды сопротивления, его симптоматика. Причины сопротивления изменениям. Анализ «силового поля».
13. Индивидуальное, групповое и системное сопротивление изменениям. Признаки организационного сопротивления.
14. Методы преодоления сопротивления изменениям.
15. Модель изменений К. Левина и механизм ее использования.
16. Модель запланированных изменений Р. Дж. Балока и Д. Баттена.
17. Восемь шагов изменения организации Дж. Коттера.
18. Формула изменений Р.Ф. Бекхарда и Р.Т. Харриса.
19. Модель согласования Дэвида Надлера и М.Л. Тушмана.
20. Модель управления переходом Уильяма Бриджеса.
21. Модель управления изменениями К. Карнала.
22. Системная модель изменений П. Сенге.
23. Модель сложного процесса реакций на изменения Ральфа Стейси и П. Шоу.
24. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
25. Модель О и Е организационных изменений.
26. Модель преобразований бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
27. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
28. Сущность и виды стратегии изменений**.** Обоснование выбора стратегии изменений.
29. Понятие и признаки «обучающейся организации».
30. Роль лидерства в управлении изменениями. Стратегическое лидерство в управлении изменениями. Визуализация, поддержка и внедрение изменений.
31. Изменение организационной культуры, ее роль в осуществлении перемен.
32. Сущность и основные принципы управления процессом изменений.
33. Планирование и моделирование изменений (модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания», модель «EASIER»)
34. Основные модели процесса принятия решений в организациях.
35. Формирование структур системы для управления изменениями. Мониторинг и контроль процесса изменений

36. Понятие «команды», ее отличие от группы. Типы команд. Организация работы команд. Команды стратегических изменений.
37. Принципы и процесс создания команд, его основные этапы.
38. Лидер команды. Стратегическое лидерство. Инструменты лидерства.
39. Командные роли и функции членов команды. Определение и выполнение командной работы.
40. Командные изменения. Стадии изменений команды. Способы повышения эффективности работы команды стратегических изменений.
41. Организационная культура как фактор деловой активности. Методы изменения организационной культуры и ценностей в организациях.
42. Концепция самообучающейся организации П. Сенге. Применение принципов самообучающейся организации при управлении человеческими ресурсами компании.
43. Индивидуальное и организационное обучение. Колесо обучения (цикл обучения) Колба.
44. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
45. Сущность, условия формирования и признаки самообучающейся организации.
46. Основные положения TQM. Основные стратегии организационных изменений.
47. Бенчмаркинг: сущность, методы изучения лучших практик. Основные этапы бенчмаркингового проекта.
48. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями
49. Эффективность управления: понятие, подходы, методы определения. Критерии и методы оценки эффективности управления.
50. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

Методические рекомендации по изучению дисциплины с применением ДОТ

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на образовательном портале института: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Страница каждой дисциплины на образовательном портале имеет следующую структуру и содержание:

1. **Общая информация** содержит:

– РПД – рабочую программу дисциплины, в которой представлены объем и место дисциплины в структуре образовательной программы; содержание и структура дисциплины; материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине; методические указания для обучающихся по освоению дисциплины и т.д);

– Календарно тематический план изучения дисциплины, в котором отражена дата проведения лекционного, семинарского занятий по соответствующей теме и режим проведения занятия (образовательный портал, электронная почта преподавателя, чаты социальных сетей и др.)

– Инструкция по работе в СДО и рекомендации по изучению дисциплины посредством СДО

– График индивидуальных и групповых консультаций

2. **Лекционные материалы –** в этом разделе представлены текстовыми файлами лекции преподавателя (с разбивкой по темам, разделам и т.п.). В дополнение к лекционному материалу могут быть представлены презентации, нормативно-правовые документы

3. Задания к занятиям семинарского типа (практич. занятиям, семинарам, лаб. работам и т.п.) – в этом разделе представлены материалы к занятиям семинарского типа отдельными файлами для каждого отдельного занятия (согласно расписанию), в которых в полном объеме отражено содержание занятия по указанной теме, приведены задания с указанием балльной оценки за их выполнение, сроков выполнения и организационных моментов по представлению выполненных заданий преподавателю на проверку (например, сдача заданий старосте группе с последующей их отправкой на почту преподавателя единым письмом или личная отправка задания преподавателю каждым студентом).

4. Самостоятельная работа – в этом разделе представлена информация по организации самостоятельной работы студентов, например указаны темы для самостоятельного изучения, перечень индивидуальных заданий, тематика докладов, рефератов. При наличие обязательной письменной работы (курсовая, проект, реферат, контрольная и т.д.) в этом разделе размещаются методические указания по выполнению этой работы.

5. Текущий контроль – в этом разделе представлены задания для выполнения их студентами с целью ведения учета текущей успеваемости студента.

6. Промежуточная аттестация – в этом разделе размещается информация по формату промежуточной аттестации, вопросы для подготовки к экзамену (зачету), тесты.

7. Рекомендуемая литература – в этом разделе представлен перечень рекомендуемой литературы для изучения дисциплины, ссылки на ЭБС.

8. Успеваемость – в этом разделе преподаватель размещает еженедельные сведения по успеваемости студентов.

Таким образом, весь материал необходимый для изучения студентом дисциплины представлен на образовательном портале института.

Для активного взаимодействия диалогового характера (лекции, семинары, консультации) со студентами преподаватель по мере освоения режима обучения с применением ДОТ может использовать различные возможности Интернет-пространства, допустимые для института. Для представления выполненных заданий на проверку преподавателю используется электронная почта преподавателя, образовательный портал института.

Все виды работ проводятся по календарному учебному графику и строго по расписанию. В начале пары преподаватель проверяет присутствующих, дает комментарии по лекции (семинарскому занятию), дает задание, дает рекомендации по его выполнению, комментирует оценку за его выполнение, сроки и процедуру сдачи заданий.

Преподаватель ведет и сохраняет записи текущей успеваемости (выполненные задания, ведомость, студенческий журнал, журнал преподавателя) и видеозаписи и результаты промежуточной аттестации с обязательной идентификацией обучающихся (паспорт).

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

7.1 Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536103

2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-

534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536384

3. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/18430. - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1932281

7.2 Дополнительная литература

1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 304 с. — ISBN 978-5-394-03539-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/111010.html

2. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2126327

3. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 210 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018934-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2078393

4. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536898

5. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536064

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Адрес	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Оснащенность оборудованных учебных кабинетов, перечень программного обеспечения
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), практик, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.

680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Специализированные аудитории, оборудованные для проведения занятий по информационным технологиям (компьютерные классы)	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доска маркерная, учебные пособия, тренажеры и другие средства и оборудование. Аудитории обеспечены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение, справочно-правовая система «Консультант плюс», информационно-справочная система «Кодекс», Any Logic University, KNIME (Open Source программное обеспечение с открытым исходным кодом), Gretl, Statgraphics Centurion XV Academic Pro, 1С Предприятие 8 для учебных заведений, Eviews Academic, Adobe Photoshop
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для самостоятельной работы обучающихся	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33, Точка кипения	Центр (класс) деловых игр	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, учебно-наглядные пособия, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Специальная библиотека (библиотека ограниченного доступа) /	Помещение для самостоятельной работы обучающихся. Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование. Читальный зал научной библиотеки оснащен компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.

680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Научно-исследовательская лаборатория	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Помещения для научно-исследовательской работы	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Актовый зал	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.

Информационные технологии реализуются через электронно-информационную образовательную среду Академии